

**УНИВЕРЗИТЕТ У БАЊОЈ ЛУЦИ**  
**ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**  
**НАСТАВНО-НАУЧНО ВИЈЕЋЕ БАЊА ЛУКА**

**ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**  
**Универзитета у Бањој Луци**

ПРИМЉЕНО: 28.3.2016		
ОРГ. ЈЕД.	БРОЈ	ПРИЛОГ ФИЛМОСТ
13/1	598	16



## ИЗВЈЕШТАЈ

*о оијени урађене докторске тезе кандидата мр Драгана Миловановића*

### ПОДАЦИ О КОМИСИЈИ

На основу члана 149. Закона о високом образовању („Службени гласник Републике Српске“, бр. 73/10, 104/11, 84/12 и 108/13), члана 54. Статута Универзитета у Бањој Луци и члана 20. Статута Економског факултета, Наставно-научно вијеће Економског факултета Универзитета у Бањој Луци, на IV сједници, одржаној 03.03.2016. године, донијело је Одлуку број: 13/3.340-IV-13/16, о именовању Комисије за оцјену урађене докторске дисертације кандидата **мр Драгана Миловановића** под насловом: „**Пословна предвиђања у функцији пословног реструктуирања предузећа**“.

Састав Комисије је следећи:

1. Проф. др Никола Вукмировић, редовни професор, ужа научна област Предузетничка економија, Економски факултет Универзитета у Бањој Луци, предсједник;
2. Проф. др Евица Петровић, редовни професор, ужа научна област Пословне финансије, Економски факултет Универзитета у Нишу, члан;
3. Проф. др Ненад Лалић, ванредни професор, ужа научна област Менаџмент, Факултет за производњу и менаџмент Требиње Универзитета у Источном Сарајеву, члан.

Комисија је у предвиђеном року прегледала и детаљно проучила урађену докторску дисертацију мр Драгана Миловановића под насловом: „Пословна предвиђања у функцији пословног реструктуирања предузећа“ и у пуној међусобној сагласности подноси Научно-наставном вијећу Економског факултета и Сенату Универзитета у Бањој Луци овај извјештај.

## 1. УВОДНИ ДИО ОЦЈЕНЕ ДОКТОРСКЕ ТЕЗЕ

Докторска дисертација кандидата мр Драгана Миловановића, магистра економских наука, под насловом: „Пословна предвиђања у функцији пословног реструктуирања предузећа“ има 314 страница основног текста, компјутерски сложеног и форматираног, формата А4, прореда 1,5, маргина 2 см, осим лијеве 3,5 см, 82791 ријечи са 532.784 карактера, преглед садржаја, списак коришћене литературе на 9 страница из 180 извора, са 106 хронолошких пописаних табела, са 76 хронолошких пописаних графика и 8 шематских приказа.

Дисертација има све елементе и облике самосталног научно-истраживачког рада. Састављена је од осам међусобно условљених дијелова које повезује предмет истраживања. У првој целини садржана су уводна разматрања у вези са темом докторске тезе, праћена са шест радних дијелова који чине теоријско-аналитички дио докторске тезе. У седмом дијелу на бази теоријског и емпиријског истраживања креиран је „Модел стратегијске примјене концепта пословних предвиђања у функцији пословног реструктуирања предузећа“, дефинисан је научни и прагматични допринос истраживања и анализирани правци даљих истраживања. У осмом дијелу докторског рада синтетизовани су резултати са закључцима и препорукама. На крају рада дат је попис литературе, табела, графичких интерпретација и шематских приказа.

Након Увода, који дефинише проблем, предмет, циљ, хипотезе и методе истраживања, наслови осталих поглавља предметне докторске тезе су сљедећи:

1. Пословна предвиђања као основа пословног реструктуирања предузећа,
2. Теоријско-методолошке основе пословног реструктуирања предузећа,
3. Стратегије пословног реструктуирања предузећа,

4. Корпоративно предузетништво и иновације у функцији пословног реструктуирања предузећа,
5. Емпириско истраживање „Пословна предвиђања у функцији пословног реструктуирања предузећа",
6. Анализа резултата истраживања,
7. Закључак.

Рад је у основи, садржајно и концептуално, компонован од следећих дијелова.

**У уводном дијелу** докторске тезе кандидат образлаже тему научног истраживања и представља актуелност, значај и погодност теме за истраживање. Веома јасно се дефинишу проблем, предмет, сврха, циљеви и хипотезе истраживања, као и методе којима се дошло до постављених хипотеза у раду. Рад је структуриран тако да садржи шест поглавља и закључак, који заједно представљају јединствену цјелину докторске тезе.

**У првом поглављу рада** кандидат полази од претпоставке да пословна предвиђања доприносе бољим ефектима реструктуирања предузећа. Кандидат обрађује појмовну одређеност пословних предвиђања и њихов значај за реструктуирање предузећа, генезу науке о пословним предвиђањима, као и методолошки концепт анализирања и примјене пословних предикција у процесу реструктуирања предузећа. У овом дијелу рада у наставку поглавља кандидат такође, објашњава економски хоризонт, значај и неопходност пословних предвиђања у процесу реструктуирања предузећа. Значајну пажњу кандидат усмјерава према квалитативним и квантитативним методама пословних предвиђања, као и моделима предвиђања стабилности пословања у функцији реструктуирања предузећа (*Beaver модел, Ohlson-ов логит модел, Altman-ов Z-score модел, Zeta модел, Kralicek-ов Quicktest, Zmijewski модел, Springate модел, Fulmer-ов модел*). Након тога кандидат акценат ставља на анализу додате вриједности пословног предвиђања. У посљедњем дијелу овог поглавља кандидат анализира ризике пословног предвиђања у процесу реструктуирања предузећа, као и критеријуме избора модела/методе пословног предвиђања.

**У другом поглављу** кандидат обрађује појам и обухват процеса пословног реструктуирања предузећа, генезу науке о реструктуирању предузећа, као и теоријско-методолошки концепт реструктуирања предузећа. Научну дисциплину, Реструктуирања предузећа, кандидат у раду представља као релативно нову, насталу у

другој половини прошлог вијека, констатујући да су основе концепта реструктуирања предузећа настале и коришћене веома давно. Кандидат у раду респектује приступ према коме се под реструктуирањем подразумјева континуелан процес којим се мијењају постојеће структуре, стратегије и/или позиције предузећа, ради повећања ефикасности и ефективности пословања, што треба да резултира креирањем благостања за власнике. Након тога, разматрају се узроци, циљеви и правци активности пословног реструктуирања предузећа. Значајну пажњу кандидат усмјерава према могућностима креирања вриједности кроз процес пословног реструктуирања, као и улогу предузетничке активности у истом. У овом дијелу рада у наставку поглавља кандидат такође, анализира специфичне програме реструктуирања предузећа као и могућности њиховог моделирања у зависности од степена развијености предузећа. Проучавајући праксу реструктуирања предузећа у Европи и САД-у, кроз анализу поједињих елемената програма реструктуирања, кандидат је указао на страна искуства за домаћу праксу као и на могућности за побољшања програма реструктуирања предузећа Републике Српске. Кандидат је кроз ово поглавље такође дошао до сазнања о специфичностима реструктуирања предузећа у транзиционим привредама, какава је и привреда Републике Српске. У овом поглављу, кандидат је такође указао на домаћа предузећа и предузећа земаља окружења, која су се пословно реструктурирала и указао на специфичности њихових програма реструктуирања.

**У трећем поглављу** кандидат обрађује стратегије пословног реструктуирања предузећа. Кандидат у овом дијелу докторске дисертације акценат ставља на анализу критеријума за избор стратегије пословног реструктуирања предузећа, као и анализа реструктуирања кроз фазе животног циклуса предузећа. У трећем поглављу рада кандидат разматра стратегије пословног реструктуирања у функцији раста предузећа, кроз изворе, правце и методе раста предузећа. Посебно се анализирају спајање и припајање као стратегије раста предузећа. Кандидат објашњава циљеве и мотиве за реализацију стратегија спајања и припајања. Кандидат у овом поглављу наводи и објашњава различите врсте спајања и припајања предузећа, кроз хоризонтално, вертикално и конгломератско спајање и припајање предузећа. Након тога кандидат акценат ставља на стратегијске алтернативе спајања и припајања предузећа, као и стратегије одбране од покушаја преузимања. Кандидат у овом дијелу докторске дисертације разматра стратегије пословног реструктуирања у функцији контракције пословних активности предузећа. Кандидат објашњава суштину стратегија продаје,

подјеле и раздавања, затим стратегија напуштања послова, ликвидације и друге подстратегије контракције пословних активности. Кандидат у раду врши упоредну анализу извора финансирања активности пословног реструктуирања предузећа. Акценат се ставља на самофинансирање, финансирање на бази кредита, на бази емисије обvezница, емисије акција, као и остале изворе финансирања.

**У четвртом поглављу** под називом „**Корпоративно предузетништво и иновације у функцији пословног реструктуирања предузећа**”, кандидат полази од претпоставке да предузетничка активност кроз концепт корпоративног предузетништва доприноси великим ефектима реструктуирања предузећа. Кандидат у овом поглављу објашњава појмовну одређеност и типологију корпоративног предузетништва. Посебно се разматра улога предузетничке активности у процесу пословног реструктуирања предузећа.

У петом поглављу рада под називом **Емпиријско истраживање „Пословна предвиђања у функцији пословног реструктуирања предузећа”** кандидат презентује све битне елементе проведеног научног истраживања и дефинише методолошки концепт истраживања. Кандидат у овом поглављу приказује организацију, ток и узорак истраживања, врши операционализацију варијабли и одређује индикаторе, дефинише ограничења у истраживању, затим презентује резултате проведеног истраживања и врши тестирање постављених хипотеза на основу добијених резултата истраживања. Након тестирања истраживачких хипотеза кандидат проводи научну дискусију резултата истраживања на начин што добијене резултате истраживања компарира са значајним резултатима истраживањем реструктуирања предузећа које проводи *Roland Berger Strategy Consultants*, Европска комисија и Европски парламент преко *Euroфонд-а* и Европског центара за праћење промјена (енг. *The European Monitoring Centre on Change (EMCC)*) а објављује под називом Преглед Европског реструктуирања (*European Restructuring Monitor (EPM)*). Поред претходно набројаних истраживачких категорија, кандидат је резултате истраживања компарирао и са мишљењима експерата. На основу компаративне анализе добијених резултата истраживања за докторску дисертацију се поменутим истраживајима у развијеним земљама, кандидат закључује да постоје значајне разлике по појединим истраживачким категоријама. Кандидат закључује да су у Републици Српској неадекватне могућности финансирања препрека расту предузећа кроз реструктуирање и да статистички по том питању постоје значајне разлике у односу на земље Западне Европе, Централне и

Источне Европе, Србију, мишљење експерата. На бази истраживања, кандидат је дошао до закључка да стратегијски приступ кроз разраду стратегије реструктуирања предузећа значајно утиче на успјешност реструктуирања предузећа. По датим резултатима истраживања, предузећа у Републици Српској, значајно се разликују у односу на земље Западне Европе, Централне и Источне Европе, Србију и мишљење експерата. Значајне разлике у земљама Западне Европе, Централне и Источне Европе, Србији и мишљењу експерата, забиљежене су и по питању недостатака спремности менаџера/власника на преузимање ризика, као препреци за успјешно реструктуирање предузећа у Републици Српској. Такође, истраживање је показало постојање значајних разлика по питању типова реструктуирања предузећа у Републици Српској, земљама Западне Европе, Централне и Источне Европе и Србији. Кандидат је на бази истраживања и примјене *Pearson Correlation* статистички посматрано идентификовао постојање позитивне корелације у регресионом моделу пословна предвиђања, пословно реструктуирање и раст предузећа.

У наставку излагања кандидат предлаже решење проблема кроз досљедну примјену модела стратегијске примјене концепта пословних предвиђања у функцији пословног реструктуирања предузећа. Предложени модел креиран је на основу модификације и комбинације неколико до сада развијених модела у овој области. Модел обухвата примјену пословних предвиђања у реструктуирању кроз фазе животног циклуса предузећа, посебно апострофирајући моделирање програма реструктуирања кроз све фазе. Емпиријско истраживање које је проведено у сврху тестирања постављених хипотеза имало је за циљ да се научно објасни значај и утицај пословних предикција, избора типа реструктуирања предузећа, предузетничке активности, адекватности извора финансирања реструктуирања предузећа, као и стратегијског и предузетничког приступа на ефекте пословног реструктуирања предузећа. Такође, циљ докторске дисертације је и дијагноза постојећег модела припреме пословних предвиђања у реструктуирању и доношење одлуке о избору стратегије реструктуирања предузећа у привредним друштвима, те утврђивање значаја и предности методолошког концепта припреме пословних предвиђања у реструктуирању предузећа.

У шестом поглављу рада под називом „Анализа резултата истраживања“ кандидат је на бази резултата истраживања теорије и праксе креирао Модел стратегијске примјене концепта пословних предвиђања у функцији пословног реструктуирања предузећа.

Кандидат у овом дијелу докторске дисертације акценат ставља на научни и прагматични допринос истраживања. Правци даљих истраживања, такође се анализирају у оквиру овог поглавља.

У посљедњем дијелу докторске дисертације представљена су **закључна разматрања**. Кандидат је на свеобухватан, концизан и језгровит начин изложио и синтетизовао све релевантне спознаје, научне чињеници изнесене у дисертацији, а којима је доказана главна и помоћне истраживачке хипотезе. Кандидат је на бази истраживања теорије и праксе дошао од закључака који су образложени на концизан начин.

## 2.УВОД И ПРЕГЛЕД ЛИТЕРАТУРЕ

*Сврха истраживања* јесте научно сагледати степен корелације и интензитет везе између пословних предвиђања и пословног реструктуирања предузећа Републике Српске. У оквиру дефинисаног проблема кандидат уочава да реструктуирање већег број предузећа у Републици Српској није дало очекиване(пројектоване) резултате. Разлози значајних одступања пројектованих и остварених ефеката реструктуирања су разноврсни. Имајући у виду значај реструктуирања, у предузећу се као важно питање намеће проблем постизања бољих ефеката реструктуирања. У том смислу, кандидат је научни проблем истраживања усмјерио на значај и улогу пословних предвиђања у пословном реструктуирању предузећа. Кандидат је кроз рад успјешно дао одговор на постављени *проблем истраживања*, а који је гласио: „*Да ли и на који начин пословна предвиђања кроз пословно реструктуирање утичу на раст предузећа?*“. Такође, кандидат је указао на бази којих стратегија пословног реструктуирања је могуће остварити раст предузећа, као и који фактори утичу на боље ефекте реструктуирања предузећа. На бази претходног дефинисан је предмет истраживања у докторској дисертацији: „*Пословна предвиђања у функцији пословног реструктуирања предузећа*“. Такође, код избора предмета истраживања кандидат је водио рачуна о важности и примјењивости резултата истраживања у пракси. Након прецизно дефинисаног проблема и предмета истраживања, кандидат је правилно одредио циљ истраживања.

Циљ докторске дисертације је да научно објасни развој и значај пословних предвиђања

за пословно реструктуирање предузећа. Такође, циљ докторске дисертације је да се научно идентификују узроци одступања очекиваних од остварених ефеката реструктуирања предузећа и утврде најчешће грешке које се чине приликом реструктуирања предузећа у Републици Српској. Кандидат је за циљ поставио креирање модела стратегијске примјене концепта пословних предвиђања у функцији пословног реструктуирања предузећа. Поред наведеног рад има за циљ да научно објасни и вриједносно квантфикује ефекте пословних предвиђања кроз пословно реструктуирање предузећа на раст предузећа. Такође, циљеви рада су и дијагноза постојећег модела реструктуирања предузећа, идентификовање колико предузећа се реструктурирало а да претходно није дефинисало програм реструктуирања предузећа, да ли су и у којој мјери вршили пословна предвиђања, те утврђивање значаја и предности стратегијског и предузетничког концепта реструктуирању предузећа. С обзиром да је у сваком истраживању за његов успјех веома важно исправно постављање хипотеза, кандидат је дефинисао основну и помоћне истраживачке хипотезе докторског рада.

**У главној истраживачкој хипотези Но** износи се тврдња да *пословна предвиђања кроз успјешно пословно реструктуирање предузећа са пословним потешкоћама позитивно утичу на раст предузећа.*

Поред основне хипотезе у раду су дефинисане и **помоћне хипотезе:**

**H1:** *Пословна предвиђања доприносе раном откривању пословних потешкоћа у пословању предузећа.*

**H2:** *Систем ране контроле спречава улазак предузећа у пословне потешкоће.*

**H3:** *Пословна предвиђања и увођење иновација утичу на избор стратегије пословног реструктуирања предузећа.*

**H4:** *Примјеном стратегија пословног реструктуирања предузећа превазилазе се пословне потешкоће.*

Преглед релевантне литературе указује на чињеницу да је кандидат користио релевантну литературу која је везана за проблем истраживања. Кандидат је у раду користио 180 библиографских јединица. У литератури доминирају новија емпиријска истраживања водећих истраживача Роналд Бергер (енг. Roland Berger Strategy Consultants), Свјетске банке (енг. World Bank), Дилојта (енг. Deloitte), Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances, Европске комисије и Европског парламента преко Еврофонд-а и Европског центара за праћење промјена (енг. The European Monitoring

*Centre on Change (EMCC)*) и др., која су актуелна и релевантна за постављени предмет истраживања и испитивање постављене хипотезе. Литература је коректно у раду наведена и цитирана.

### 3. МЕТОД РАДА И ПРИМИЈЕЊЕНА ИСТРАЖИВАЊА

Рад је у основи заснован на теоријско-аналитичком и емпиријском приступу. Сваки дио рада је обраћен уз коришћење одговарајућих, у економским истраживањима стандардно заступљених научно-истраживачких метода. Метода експликативне анализе, која доприноси дубљем схваташњу проблема и предмета истраживања, објашњењу и сазнању правилности и законитости, првенствено је кориштена у теоријском дијелу истраживања стратегија пословног реструктуирања предузећа. У теоријском дијелу рада коришћена је анализа садржаја доступне домаће и стране литературе (са посебним освртом на објављене радове у научним часописима), дескриптивни и компаративни метод. Методолошки концепт истраживања у раду конципиран је кроз следеће фазе:

1. дефинисање проблема, одређивање циљева и предмета истраживања;
2. избор метода за решење проблема и сакупљање података;
3. утврђивање популације или узорка популације на којем је обављено истраживање;
4. прикупљање података;
5. анализа и обрада података;
6. закључивање.

За потребе базичног истраживања јединица избора, као елементарна јединица која се бира у узорак, узима се пословна јединица, тј. предузеће. Базично истраживање конципирано на овај начин статистички посматрано захтијевало је оцењивање пропорције основног скupa на основу великих узорака на бази статистике Z – теста, чиме је утврђена статистичка репрезентативност за дато научно истраживање.

Модел стратификованог узорка предузећа заснован је на броју запослених, приходу од продаје и вриједности билансне активе као критеријумима стратификације и они су осигурали контролну заступљеност предузећа. Истраживање праксе пословног реструктуирања предузећа у Републици Српској обухвата период од 2004. до јануара 2015. године, а реализовано је у периоду од 01. августа 2014. године до 30 јануара 2015.

године, с тим да су менаџери и власници предузећа у току истраживачког периода ретроспективно одговорили на питања праксе пословног реструктуирања предузећа у последњих десет година попуњавањем упитника. Истраживање је реализовано достављањем упитника на бази електронске поште (e-mail), лично (у писменом облику) и телефонски кроз контакт менаџера/власника предузећа. Испитаницима је осигурана анонимност, због природе питања која се у већини привредних друштава третирају као пословна тајна. Истраживачки дио докторског рада конципиран је из два дијела. Први дио истраживачког дијела рада обухвата базично истраживање спроведено у предузећима Републике Српске, помоћу методе упитника на бази двије анкете. Првим анкетним упитником прикупљени су резултати одговора менаџера и власника предузећа у Републици Српској. Другим анкетним упитником прикупљени су резултати одговора експерата из области реструктуирања предузећа. Из података прикупљених на бази првог упитника, издвојено је 81 предузеће које је пословно реструктурирано у току временског обухвата периода истраживања. За потребе другог дијела истраживања јединица избора, као елементарна јединица која се бира у узорак, узима се експерт. На бази дистрибуције упитника путем електронске поште (e-mail-a), личног достављања упитника експертима и телефонског контакта експерата прикупљено је 17 експертских мишљења.

Кандидат је у анализи резултата истраживања користио метод компаративне анализе приликом компарације теоријских парадигми о реструктуирању предузећа, затим приликом компарације резултата менаџера/власника, експерата и сличних истраживања у свијету. Компаративном анализом утврђене су идентичности, сличности и разлике посматраних појава и процеса. Такође метод компаративне анализе кориштен је и приликом тестирања и потврде истраживачких хипотеза рада. Приликом тестирања хипотеза користена је анализа међувисиности - *фактор утицаја*. Статистичке методе су прилагођене самим методама прикупљања и обраде података и њиховим својствима. Од статистичких метода кориштена је корелациона анализа кроз Пирсонов коефицијент корелације (*енг.Pearson Correlation*) приликом тестирања модела пословна предвиђања-пословно реструктуирање-раст предузећа, затим *Pearson Chi-Square (Хи-квадрат тест)* ( $\chi^2$ ) за тестирање значајности разлика резултата добијених у Републици Српској (менаџери/власници), од стране експерата, у земљама Западне Европе, Централне и Источне Европе и у Републици Србији.

У дедуктивном процесу кандидат је пошао од теорије преко проблема, предмета, циљева, хипотеза до података. Индуктивним процесом, којег је користио у интерпретацији и писању рада, кандидат је кренуо од прикупљених података преко њиховог сређивања и обраде до хипотеза, предмета и теорије. У интерпретацији података довео је податке у везу са хипотезама и потврдио хипотезе, а провјерене хипотезе довео у везу са теоријом од које је пошао у истраживању.

Примјеном метода графичког моделирања извршена је визуелизација добијених резултата. Кандидат примјењује метод структуралне анализа састава, активности и веза унутар предмета истраживања, те метод логичног долажења до закључака на бази компаративне анализе засноване на искуствима других земаља. На бази претходног закључујемо да је кандидат примјенио одговарајуће научно-истраживачке методе примјерене оваквој врсти истраживања и потврдио све научне хипотезе које је поставио као своје полазне тврђње о истраживаној проблематици.

#### **4. РЕЗУЛТАТИ И НАУЧНИ ДОПРИНОС ИСТРАЖИВАЊА**

Резултати истраживања су изложени логичким редосљедом, јасно су графички и табеларно представљени и описани су налази истраживања. Кроз овај рад систематично је описан развој концепта пословног реструктуирања предузећа, улога пословних предвиђања у процесу пословног реструктуирања предузећа, фазе процеса реструктуирања, извори финансирања пословног реструктуирања предузећа и улога предузетничке активности у процесу реструктуирања предузећа. У докторској дисертацији научно је описан развој модела стратегијске примјене концепта пословних предвиђања у функцији пословног реструктуирања предузећа. На основу модификације и комбинације неколико до сада развијених модела у овој области, кандидат је као научни допринос креирао нови теоријски модел стратегијске примјена концепта пословних предвиђања у функцији пословног реструктуирања предузећа.

Научно су описани најважнији фактори од којих зависи примјена концепта. Такође, систематизоване су све најважније, научно доказане и емпириски потврђене, користи од увођења концепта пословног реструктуирања предузећа. Објашњена је узрочно-

посљедична зависност између фаза процеса пословног реструктуирања предузећа и ефеката примјене програма реструктуирања предузећа. Сматрамо да је развијени модел, корак напријед у развоју концепта пословног реструктуирања предузећа. Што се тиче прагматичног доприноса, сматрамо да овај рад указује на неадекватан процес пословног реструктуирања предузећа у Републици Српској. Значајно је истаћи чињеницу да постоји znatan број предузећа која су реструктурирана, а да претходно нису вршила пословна предвиђања.

Статистички посматрано већина предузећа је активности реструктуирања усмјерила у једно и/или два подручја пословања, а не у више подручја пословања, што указује на чињеницу да се у предузећима Републике Српске активностима реструктуирања приступа на парцијалан начин. Докторска дисертација такође, доприноси упознавању менаџера предузећа са сложеним методолошким поступцима процеса реструктуирања предузећа, као и улози пословних предвиђања у истом. Такође, утврдили смо да се основни елементи концепта реструктуирања предузећа недовољно примјењују у предузећима у Републици Српској. Емпиријско истраживање показало је да у процесу спровођења реструктуирања предузећа у Републици Српској, постоје бројни недостаци. Пракса реструктуирања предузећа у Републици Српској показује основне недостатке и неопростиве погрешке у процесу реструктуирања предузећа, који се огледају у сљедећем:

- Значајан дио предузећа не врши пословна предвиђања;
- Значајан дио предузећа је ушао у пословно реструктуирање, а да претходно није креирао и имплементирао програм реструктуирања предузећа;
- Не ангажовање екстерних експерата у процесу креирања и имплементације програма реструктуирања предузећа;
- Неадекватан избор стратегије пословног реструктуирања предузећа;

На бази истраживања, испитаници су апострофирали и друге параметре који би повећали успјешност и резултате пословног реструктуирања предузећа, а који су систематизовани у пар група. 82,72% менаџера/власника и 70,59% експерата сматра да су важне *промјене у области финансија*, као што су: обезбеђивање јефтинијих извора финансирања, убрзавање рокова наплате, продужење, замрзавање или одгађање рока исплате, обезбеђивање повољнијих кредитних линија, отпис дијела потраживања, смањивање каматних стопа, финансирање на бази емисије обvezница и др. 75,31% менаџера/власника и 58,82% експерата сматра да су важне *промјене у области продаје*, као

што су: скраћивање рокова испоруке, маркетинг активности, пропагандне активности, постпродајне услуге, проширење продајног асортимана, сужење продајног асортимана, промјена нивоа цијена, смањење трошкова транспорта, објективна анализа стања и др. 70,37% менаџера/власника и 41,18% експерата сматра да су важне *промјене у области производње*, као што су: унапређење радне дисциплине, скраћење времена рада, рационализација утрошка материјала и енергије, преиспитивање квалитета, отклањање усих грла производње и др. 59,26% менаџера/власника и 47,06% експерата сматра да су важне *промјене у области набавке*, као што су: повољнији добављачи, снижавање трошкова транспорта, смањивање нивоа залиха, промјене количина репроматеријала који се наручују, и др. 51,85% менаџера/власника и 76,47% експерата сматра да су важне *промјене у области људских ресурса*, као што су: скраћивање радног времена, редукције система награђивања, промјене менаџера, посвећени радници, већа продуктивност запослених, упорност у провођењу мјера реструктуирања предузећа, мотивација запослених, доквалификација и преквалификација запослених, ангажовање екстерних експерата и др. 45,68% менаџера/власника и 41,18% експерата сматра да су важне *промјене у области предузетничке активности*, као што су: већа предузетничка активност у области људских ресурса, набавке, продаје, производње, проактивност програма реструктуирања предузећа, већи степен иновативности и др.

Значајан допринос, огледа се и у промовисању методолошког приступа пословног реструктуирања предузећа, који је у свијету веома присутан, а у пракси предузећа Републике Српске недовољно заступљен. Такође, значајно је истаћи и нову методологију утврђивања праксе реструктуирања предузећа, креiranу на бази комбиновања, и имплементирања појединих елемената из области пословних предвиђања у јединствену методологију, засновану на парцијалним елементима методологија реструктуирања Свјетске банке (енг. *World Bank*), Дилојта (енг. *Deloitt-a*) и Роналд Бергер (енг. *Roland Berger Strategy Consultants*).

У практичном смислу очекивани допринос економским наукама изразиће се у финансијским ефектима и успјешности реструктуирања предузећа, на бази примјене методолошког концепта пословног реструктуирања предузећа. Ова докторска дисертација по мишљењу Комисије пружа допринос академској заједници у објашњењу значаја примјене концепта пословног реструктуирања предузећа и улози пословних предвиђања у истом. Користи (ефекати) који произилазе из његове примјене стварају полазну основу за даља истраживања у овој и сродним областима. Резултати истраживања отварају ново подручје истраживања, које је недовољно истраживано и

анализирано.

Докторски рад кандидата мр Драгана Миловановића на тему „**Пословна предвиђања у функцији пословног реструктуирања предузећа**“, написан је научним језиком и стилом, при чему се истиче: краткоћа и језгровитост, складност и јединственост дијелова, адекватно истицање, правилно расуђивање, навођење примјера, стилска граматика и правописна коректност. Кандидат је веома јасно дефинисао основни проблем истраживања, те је, прије самог одабира предмета истраживања, консултовао одговарајућу литературу и утврдио да слична истраживања у Републици Српској нису спроведена. Такође, код избора предмета истраживања кандидат је водио рачуна о важности и примјењивости резултата истраживања у пракси. Кандидат је истраживање правилно усмјерио ка одређеном циљу. Дефинисани су научни (спознајни) циљеви и друштвени (прагматични) циљеви. Добро и прецизно формулисање предмета и циљева истраживања усмјерило је кандидата према хипотезама. Хипотезе, које су ваљане и појмовно јасне, доведене су у везу са расположивим техникама и методама истраживања.

## 5. ЗАКЉУЧАК И ПРИЈЕДЛОГ

Докторска дисертација кандидата **mr Драгана Миловановића** представља цјеловиту и садржајну анализу могућности и ограничења пословног реструктуирања предузећа у Републици Српској. Комисија сматра да је кандидат **Мр Драган Миловановић** извршио истраживање у складу са пријављеном темом, те да докторска дисертација садржи све битне елементе који су потребни за квалитетно научно истраживање. Рад представља оригиналан допринос науци и има сва обиљежја самосталног дјела. Кандидат је прецизно и логички досљедно анализирао наведену тему, довео податке у везу са хипотезама и потврдио хипотезе, показао научне и прагматичне резултате истраживања и рад учинио интересантним за истраживаче и корисним за практичаре. На основу истраживања и анализе теоријских постулата и емпиријских података, кандидат је предложио модел стратегијске примјене концепта пословних предвиђања у функцији пословног реструктуирања предузећа. Кандидат је на крају изложио и могуће правце даљих истраживања у будућности. С обзиром на наведено, Комисија

**Предлаже**

Научно-наставном вијећу Економског факултета у Бањој Луци да прихвати овај извјештај и одобри јавну одбрану докторске дисертације кандидата мр Драгана Миловановића, магистра економских наука, под насловом: „Пословна предвиђања у функцији пословног реструктуирања предузећа“.

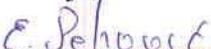
Бања Лука, Ниш, Београд 23.03. 2016. године

**ПОТПИС ЧЛАНОВА КОМИСИЈЕ**

1. Проф. др Никола Вукмировић, редовни професор, ужа научна област Предузетничка економија, Економски факултет Универзитета у Бањој Луци, предсједник;



2. Проф. др Евица Петровић, редовни професор, ужа научна област Пословне финансије, Економски факултет Универзитета у Нишу, члан;



3. Проф. др Ненад Лалић, ванредни професор, ужа научна област Менаџмент, Факултет за производњу и менаџмент Требиње Универзитета у Источном Сарајеву, члан.

